

2.3. Копаем глубже – анализ категории

Как мы помним, ширина ассортимента – это количество категорий, глубина — число всех товарных позиций (SKU) в каждой категории. Теперь мы уходим в глубину – разбираем категорию.

Как постулат мы приняли, что **категория – это основная единица управления ассортиментом.**

2.3.1. Почему именно КАТЕГОРИЯ?

1) **Она прочная, постоянная.** Номенклатура и SKU часто меняются (вчера продавали черничный йогурт, сегодня малиновый, ротация товарных позиций может быть ежедневная, поэтому анализировать их не получится). Бренды и поставщики могут меняться и уходить с рынка или из нашей матрицы, но категория останется. *Ну в самом деле, представьте, что завтра с российского рынка уйдет производитель йогуртов «ХХ». Что произойдет с йогуртами?*

Правильно – ничего. На место ХХ придет другой производитель, спрос на йогурты останется и товарная категория тоже останется, поменяется лишь поставщик, упаковка и название товара.

2) **Категория исчислима.** Нереально анализировать и сравнивать между собой 10 000 товарных позиций, которые часто меняются. Сравнить продажи групп товаров разного свойства – бессмысленно, это ничего не дает. Сравним между собой продажи, например, «Молочной группы» и «Бакалеи», мы увидим, что одна приносит больше товарооборота, другая больше прибыли. И? Какие выводы? Покупатель ведь не идет в магазин за «молочной продукцией». Поэтому и анализ ассортимента будет основываться на том, что важно для покупателя. Вот сравнить между собой продажи разных брендов молока, молоко разных ценовых сегментов и видов по жирности будет полезно и интересно.

Если жена скажет мужу «Иди в магазин и купи на ужин бакалеи какой-нибудь и гастрономии и еще заморозку не забудь», не очень понятно, что он принесет. В случае с категорией у нас есть четко сформированный запрос: купить «риса, лучше длиннозерного», «колбасы копченой, типа салями, грамм 300» и «вареников с картошкой, лучше марки А, или Б, если А не будет».

3) Покупатель идет за категорией, а не за брендом⁴². Если я сообщу вам, что вчера купила Samsung – что вы подумаете? Правильно, что-то странное. Потому что необходимо будет уточнить, что именно из марки Samsung я купила – телефон, или телевизор, или холодильник и т. п.

Если я иду в магазин и хочу приобрести телевизор Samsung, я буду выбирать именно этот бренд, сравнивая его с другими ТЕЛЕВИЗОРАМИ, а не с холодильником или телефоном.

Бренд вторичен при выборе товара: если я не нахожу в магазине любимого йогурта «Данон», я не отказываюсь от покупки, и не уйду в другой магазин в поисках, но и не беру сливки или десерт марки «Данон». Я приобретаю ЙОГУРТ другой марки.

Кто-то возразит: «А я бы пошел в другой магазин за своим любимым брендом». Возможно, кто-то так и сделает. Нам важно, каков процент тех, кто откажется от одного бренда ради другого, но останется в рамках выбранной категории. Если таких больше 70 %, то будем ориентироваться на мнение большинства.

Важно: при работе с категорией мы всегда будем ориентироваться на большинство, но не на 100 %, так как у людей настолько разные потребности, что учесть их все нереально. Потребности трудно осознаваемы самим покупателем, не говоря уже о сидящем в офисе категорийном менеджере.

⁴² Есть исключения, рассмотрим отдельно.

4) Категория имеет свойства, которые можно анализировать. Это будут подкатегории в классификаторе или занесенные в карточку товара признаки, свойства: цвет, размер, ценовой сегмент, бренд, упаковка, вкус, объем, тип крепления и так далее. Также важно помнить, что у каждой категории будет свой период оборачиваемости и несколько уникальных признаков (импульсность, жесткость, жизненный цикл, степень уникальности, сезонность), которые надо анализировать.

Каждая категория имеет свой набор свойств, и в каждом конкретном классификаторе нужно будет разбирать и анализировать свойства категории отдельно. Выделять подкатегории/свойства так, как думает и воспринимает покупатель – это основа для работы с ассортиментом.

У нас есть определение категории – ТО, ЗА ЧЕМ ПОКУПАТЕЛЬ ПРИХОДИТ В ВАШ МАГАЗИН. И категория — это самое главное. Верно? Нет, не верно. **Самый главный тут – покупатель. Его логика. Его дерево решений.**

Нам важно понять, как покупатель выбирает товар, тогда мы легко можем выделить категории. Но есть неоднозначные вопросы, на которые стоит дать ответ:

- 1. Если покупатель не всегда знает, чего он хочет.**
- 2. Иногда половина покупателей выбирает одни свойства в категории, другая половина – другие.**
- 3. А бывает, что покупатель выбирает бренд в качестве категории.**
- 4. Иногда покупатель и потребитель – не одно и то же.**
- 5. Один и тот же товар может быть как категорией, так и группой и даже классом.**
- 6. Может ли один товар заменить другой.**



Рисунок 27. Покупатель иногда (часто) не знает, чего хочет.
Источник – <https://yandex.ru/images>

Поскольку задача данной книги – это тонкости в работе с ассортиментом, то рассмотрим нюансы.

1. Иногда покупатель не знает, чего он хочет. Как быть?

Необходимо учитывать наличие стереотипного восприятия покупателя. Если есть стереотип потребления, то покупатель легко сформулирует свою потребность: «Хочу пить – нужна минеральная вода. Нужно почистить зубы – куплю пасту и зубную щетку». Если товар потребляется регулярно, закрывает повседневные потребности (хлеб, кефир, шампунь, колготы, батарейка и т. д.), то, как правило, не возникает никаких затруднений. Покупатель знает, что ему нужно. Стереотип потребления существует, и не стоит идти против покупательской логики.

Если же у покупателя запрос на товары не регулярно потребляемые, то, скорее всего, будет удовлетворяться не банальная потребность, не бытовая, а более высокого порядка. «Что же подарить маме на день рождения?» или «Впереди выпускной вечер, нужно платье и аксессуары к нему» или «А не сделать ли нам ремонт,

не сменить ли интерьер?» Это не рядовые запросы, поэтому потребность может быть до конца не сформирована или не осознана. Нет стереотипного потребления, поэтому категорию мы тоже не всегда сможем однозначно выделить.

В самом деле, если вы приобретаете новый диван в гостиную, то, скорее всего, делаете это не часто. При выборе дивана что будет для вас важно? Многие скажут – важна цена. Бесспорно, товар не копеечный. Кто-то скажет – важен размер, вещь крупногабаритная, может не поместиться. И цвет. И стиль. И механизм трансформации. И материал. И фабрика или бренд и даже страна. И наполнитель, и ножки. И еще множество свойств, по которым мы будем оценивать нужный нам товар. Обратившись в специализированный магазин «Диваны», каждый из нас (покупателей) будет предъявлять свою логику и вариантов будут десятки.



Рисунок 28. Логика выбора дивана разная у разных покупателей

Как же магазину «Диваны» выстроить классификатор, если все покупатели выбирают по-разному, и нет четко сформулированного запроса на конкретную категорию?

Один из вариантов решения – провести анкетирование покупателей, предложив в числе прочих ответить на вопрос, что для них важно при выборе конкретного товара⁴³. Но есть большая вероятность, что ответы разделятся поровну. Тогда выделяйте так, как удобно вам. У покупателей нет стереотипа, и вы ничего не нарушите. Товар, удовлетворяющий нетипичные, не базовые потребности – это товар предварительного выбора. Поэтому покупатель при выборе такого товара примет ту логику, которые вы ему предложите, или проконсультируется с продавцами.

2. 50/50. Иногда половина покупателей выбирает одни свойства, вторая половина – другие.

Есть товары, где свойства определены и потребление довольно постоянно, но выделение категорий будет зависеть от позиционирования магазина.

Например, извечный спор между потребителями вина: делить группу «Вина» на категории по цвету – «Красные вина», «Белые вина», «Розовые вина» или по странам «Грузия», «Франция», «Италия»? Когда мы начинаем разбирать этот товар, то мнения делятся поровну (50/50 %). Чью сторону принять – тех, кто спрашивает страну производства вин или тех, кто выбирает по цвету?

Все будет зависеть от позиционирования магазина. Если ваш магазин позиционируется как магазин для покупателей, которые требовательны к качеству, разбираются в марках и странах, готовы переплачивать за особые свойства – то деление на категории или подкатегории по стране будет правильно. А если это магазин с обычным позиционированием и стандартным набором товаров, ваш покупатель с доходом средним и ниже среднего, обращает внимание больше на цену и готов отказаться от особенных свойств ради экономии, то более понятным и привычным для него будет деление по цвету вина.

⁴³ Важно в таком случае в анкете указать выбор свойств. Например, вопрос «Что для Вас важно при выборе дивана?» должен включать варианты ответов «размер», «цена», «механизм трансформации», «стиль», «фабрика-производитель», «материал», а также обязательна возможность ранжировать ответы покупателей от «наименее важно» до «очень важно» по 5- или 10-балльной шкале.

Аналогично происходит со многими товарами стандартного спроса: в повседневной недорогой одежде (цена или цвет), в мелкой бытовой технике (бренд или цена), в косметике (бренд или назначение) и так далее. То есть, вроде бы, деление очевидно и запрос у покупателей сформирован, но есть варианты. Ориентируйтесь на позиционирование магазина и целевую покупательскую аудиторию – чем более специализированный и дорогой магазин, тем сложнее будет выбор покупателей, тем более специализированными будут категории.

3. Иногда покупатель выбирает бренд в качестве категории или основы в категории.

Таблица 18. Разница в делении товара на категории и подкатегории в зависимости от позиционирования магазина.

<p>Магазин с позиционированием типа «Магнит-Косметик» (недорогие товары на каждый день, постоянные акции и распродажи, нет продавцов-консультантов, самообслуживание, магазин у дома для удобства покупателей)</p>	<p>Магазин с позиционированием типа «Duty free» (средние по цене и дорогие товары, консультации продавцов, особая покупка, покупатель подчеркивает свой статус, покупая в таком магазине)</p>
<p>группа «Косметика»: категория «Макияж губ»: подкатегория «Бальзамы для губ» подкатегория «Помады и блеск» подкатегория «Карандаши для губ»</p> <p>категория «Маникюр и педикюр» подкатегория «Лаки и покрытия» подкатегория «Инструменты» подкатегория «Средства снятия лака»</p>	<p>группа «Косметика»: категория «Lancôme»: подкатегория «Тушь и подводка» подкатегория «Помады и блеск» подкатегория «Тональные средства»</p> <p>категория «L’Oreal»: подкатегория «Тушь и подводка» подкатегория «Помады и блеск» подкатегория «Тональные средства»</p>

Только что, несколько абзацев назад мы говорили о том, что категория ≠ бренд, что бренд – это лишь один из признаков категории и далеко не всегда самый главный. И теперь вдруг я рассказываю об обратной ситуации. Да... Как известно, дьявол в деталях.

Их и рассмотрим.



Рисунок 29. Категория и бренд могут совпадать. Источник: <https://yandex.ru/images>

А. Жесткость категории.

Если для покупателя при выборе товара бренд критично важен (например, для детского питания бренд очень важен, это связано с реакцией организма на продукт – на другую марку детского питания малыш может дать аллергическую реакцию), то мы говорим о том, что категория **ЖЕСТКАЯ**.

Примеры жестких категорий: лекарства (особенно от редких и опасных болезней), сигареты, детское питание (соки, пюре, каши, смеси), корм для животных, запасные части (картриджи для принтеров) и тому подобные товары. Для таких товаров бренд очень важен и если нужного бренда не будет в продаже, то покупатель откажется от его покупки и уйдет в другой магазин в поисках любимого бренда. Чем больше покупателей так поступит, тем жестче категория.

Если же покупатель легко отказывается от бренда и заменяет его другим (например, во время рекламной кампании продаются не самые популярные марки, а самые выгодные по цене), то мы имеем дело с мягкой категорией. В этом случае мы можем легко менять поставщиков и бренды ради более выгодных предложений.

Примеры мягких категорий: недорогие футболки, канцелярские товары (ручки, карандаши, ластик), туалетная бумага, жевательная резинка, пластмассовая посуда, зубочистки, мелкие хозтовары и множество других товаров.

Помните, поставщик, производитель всегда хочет сделать свои категории как можно жестче. Ведь если покупатель требует бренд, то ритейлер вынужден будет держать товары этого бренда или торговой марки в ассортименте и будет гораздо «сговорчивее» при переговорах и ценах и условиях поставки.

Производитель «покупает» себе место в ассортименте ритейлера, вкладываясь в рекламу своего бренда, донося до покупателя информацию, что «только майонез марки «К» – признак хорошего вкуса». А вот товары СТМ⁴⁴ всегда делают категорию мягче – ведь покупатель не знает торговых марок, придуманных сетью, типа «Просто цикорий» или «Обычный стиральный порошок» и ориентируется на цену или другие свойства.

Если категория жесткая – то категорийный менеджер будет вынужден держать бренд в ассортименте и поддерживать отношения с производителем или поставщиком бренда. Выкладка товара будет производиться по брендам (ведь он важен для покупателя). Если категория мягкая, то можно менять поставщиков и бренды, оставаясь в рамках выбранных ценовых решений. Выкладка товара будет осуществляться по любым другим свойствам (цвету, размеру, цене и так далее), ведь бренд не будет важен для выбора товара.

В. Категория = бренд.

Но все же, есть случаи, когда категория и бренд полностью совпадают. Это происходит тогда, когда в сознании покупателя категория ассоциируется с брендом – такое слияние происходит, когда производитель начинает выпуск нового товара на рынке и дает ему свое название. Покупатели знакомятся с новым товаром и начинают называть его по имени бренда. Так произошло с «памперсами» (*Pampers*), «ксероксами» (*Xerox*), «джипами» (*Jeep*), «кедами» (*Keds*) и многими знакомыми нам категориями.

⁴⁴ Про товары под собственной торговой маркой – СТМ мы поговорим чуть ниже.